**Direction de l’Ingénierie et de la Maîtrise d’Ouvrage**

Paris, le 30 juillet 2025

**Démarche de sourcing**

Projet d’accord-cadre national de portage salarial et de prestations d’assistance à la conduite d’opérations

*Questionnaire*

1. Contexte

Dans le cadre du Contrat d’Objectifs et de Performance signé entre l’Etat et VnF pour la période 2020 – 2029, Voies Navigables de France bénéficie d’un budget d’investissement doté de plus de 300 millions d’euros
annuellement pour mettre en œuvre un programme de modernisation et de régénération de ses infrastructures.

La Direction de l’Ingénierie et de la Maîtrise d’Ouvrage et les directions territoriales de VnF portent la maîtrise d’ouvrage des projets d’investissement. Les moyens humains de l’établissement ne vont pas permettre à
compter de l’année 2026 de répondre aux besoins de conduite des opérations du programme pluriannuelle
d’investissement. Des solutions contractuelles doivent être recherchées pour disposer de moyens de conduite de projet. Le portage salarial et les marchés de prestations de service constituent des solutions ad hoc et mises en place par des grands maîtres d’ouvrage public pour répondre à des besoins d’assistance à la conduite
d’opérations.

La Direction Territoriale du Bassin de la Seine et Loire aval a engagé une démarche visant à expérimenter la solution de portage salariale. Deux marchés ont été mis en place pour répondre au besoin de renfort temporaire pour la conduite des travaux de rééquilibrage de la Loire et le besoin de chefferie de projet pour la conduite des opérations de construction de Postes de Commande Centralisés (PCC) dans le cadre du programme de
modernisation de l’exploitation.

Un premier travail de sourcing a été effectué auprès de plusieurs sociétés de conseil afin d’expertiser la solution de marchés dits de prestations de service (assistance à maîtrise d’ouvrage générale ou d’expertise), mise en œuvre par un certain nombre d’établissement public ou parapublic pour disposer de moyens d’expertise ou de moyens d’ingénierie intégrés aux équipes. Ces prises de contact nous ont confortés dans l’intérêt et le caractère éprouvé de ce montage contractuel.

Les modèles contractuels du portage salarial et des prestations d’assistance sont complémentaires et répondent à différents besoins de renfort (renfort en conduite d’opération générale dans la durée [plusieurs années] ou de courte durée [3 à 12 mois], renfort pour des missions spécifiques [ordonnancement-planification, OPC
internalisé, Qualité/Sécurité/Environnement, expertise]).

Dans le cadre de sa politique achat, Voies Navigables de France souhaite mener une démarche de sourcing
préalablement à la consultation relative à la mise en place d’un accord-cadre national mutualisé pour l’ensemble des composantes de l’établissement, afin de comprendre la réalité du marché, anticiper les difficultés des
sociétés à répondre aux besoins et être à l’écoute des suggestions des opérateurs économiques.

Le présent questionnaire a été élaboré dans le cadre de cette démarche et afin de servir de base de dialogue en préalable de l’élaboration du dossier de consultation.

1. Objectifs poursuivis

Les principaux objectifs de la démarche sont de confronter la vision de la maîtrise d’ouvrage avec celles des opérateurs économiques et bénéficier du retour d’expérience et de l’expertise de ces derniers sur les
problématiques majeures suivantes :

* l’allotissement des prestations afin de rechercher la structuration qui présente le meilleur
« coûts/bénéfices » en matière technique et économique tout en garantissant l’application des
principes de la commande publique et la meilleure adéquation entre « offre/demande » ;
* les dispositions techniques et administratives dont le calage des niveaux d’obligation peut fortement influer sur l’offre financière voire sur la mise en concurrence.

Nous vous invitons en tant qu’opérateur économique souhaitant prendre part à la démarche de sourcing à
prendre connaissance du questionnaire et nous apporter des éléments de réponse. Nous pourrons être amenés à vous contacter pour approfondir vos éléments de réponse.

Identité de la société

|  |  |
| --- | --- |
| Nom de la société : |  |
| Domaine d’activité : |  |
| Chiffre d’affairesannuel moyen : |  |
| Effectifs : |  |
| Qualifications ou certifications : |  |
| Expérience générale en matière de prestations de portage salarial et/ou de prestations de service d’assistance à la conduite d’opérations : |  |
| Coordonnées de la personne en charge de répondre au présent questionnaire : |  |

Intérêt pour le projet

Vous pouvez préciser quelles natures de prestations intéressent en particulier votre société.

|  |
| --- |
| Désignation des lots pourront se traduire par un contrat de prestations de service  |
|[ ]  Portage salarial  |
|[ ]  Assistance à la conduite d’opérations |

|  |
| --- |
| Précisions :Si vous souhaitez apporter des précisions ou des commentaires |
| Réponse : |

Recommandations concernant l’allotissement de l’accord-cadre

La maîtrise d’ouvrage a réfléchi et défini des orientations sur l’allotissement de l’accord-cadre. Il est ressorti d’une première démarche l’identification de 2 natures de prestations distinctes susceptibles de constituer des lots au sens du code de la commande publique.

Aucun allotissement géographique n’est envisagé, chacun des deux lots étant de nature à répondre aux besoins de prestations concernées sur l’ensemble du périmètre d’intervention de VnF et pour l’ensemble de ses
directions, à la fois directions nationales «métiers »  que directions territoriales.

|  |
| --- |
| **Question :**Compte tenu de votre capacité à y répondre, quelle seraient selon vous l’allotissement le plus adapté de ce marché? |
| **Réponse :** |
|  |
|  |
| **Question :**Parmi les enjeux identifiés pour l’allotissement, se pose la question de la distinction entre les prestations de renfort en conduite d’opération générale dans la durée (plusieurs années) ou de courte durée (3 à 12 mois), renfort pour des missions spécifiques (ordonnancement-planification, OPC internalisé, Qualité/Sécurité/Environnement, expertise) ?Quel est votre avis sur le scindement ou non du lot « prestations de service d’AMO » en deux lots différenciant les besoins de chefferie de projet des besoins d’expertise ?  |
| **Réponse :** |
|  |
|  |

Sujétions de solution de portage alternatif

Des solutions de services d’intermédiation émergent et pourraient répondre aux besoins de renforts.

|  |
| --- |
| **Question :**Votre société propose-t-elle ce type de services ? Quelle est votre retour d’expérience ? |
| **Réponse :** |
|  |
| **Question :**Avez-vous connaissance de marchés publics de prestations de service de ce type mis en place par des pouvoirs adjudicateurs ? Vous serait-il possible de communiquer, le cas échéant des contacts auprès de ces acheteurs publics ? |
| **Réponse :** |
|  |

|  |
| --- |
| **Question :**Y-aurait-il d’autres solutions alternatives qui pourraient répondre aux besoins de prestations de service en matière de conduite d’opérations ? |
| **Réponse :** |
|  |

Recommandations concernant les dispositions techniques

Selon la nature des prestations, trois types de profils sont envisagés :

* Consultant senior caractérisé par
	+ Plus de 10 ans d’expérience en conduite d’opérations d’infrastructure,
	+ Sens de l’engagement client et apport de valeur ajoutée,
	+ Fortes capacités relationnelles et d’analyse,
	+ Expérience du pilotage de projet dans le secteur public.
* Consultant confirmé caractérisé par
	+ Plus de 5 ans d’expérience en conduite d’opérations d’infrastructure,
	+ Sens de l’engagement client et apport de valeur ajoutée,
	+ Capacité à dialoguer et à adapter son discours à plusieurs types de parties prenantes d’un
	projet,
	+ Fortes capacités relationnelles et d’analyse.
* Consultant junior caractérisé par
	+ Plus de 2 ans d’expérience en conduite d’opérations d’infrastructure,
	+ Fortes capacités relationnelles et d’analyse,
	+ Travail en équipe projet.

|  |
| --- |
| **Question :**Quelle grille de compétences et d’expérience préconiseriez-vous pour définir le niveau d’exigence, ainsi que la nomenclature des métiers et des thématiques d’expertise qui intéressent les prestations d’AMO à la conduite d’opérations ? |
| **Réponse** : |
| Les besoins suivants de prestations d’assistance à la conduite d’opérations ont été identifiés :* Assistance générale en qualité d’assistant à maîtrise d’ouvrage,
* Missions de gestion des coûts d’ouvrage,
* Gestion, analyse et maîtrise des risques des projets,
* Gestion des contrats, élaboration et suivi des marchés,
* Production de dossiers de synthèse,
* Suivi des procédures administratives,
* Mission de planification,
* Mission d’assistance à la prise en compte des réseaux,
* Mission d’assistance pour le suivi de la sécurité de l’opération.
 |
| **Question :**Avez-vous connaissance de décomposition standard en mission élémentaire ou quelle décomposition en mission élémentaire préconiseriez-vous pour la définition de la consistance précise des prestations à réaliser ? |
| **Réponse :** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Recommandations concernant les dispositions administratives

|  |
| --- |
| Dans le cadre de sa politique achats, VnF envisage d’intégrer des exigences (clauses) en matière d’insertion mais également en matière de prise en compte des enjeux de développement durable |
| **Question :**Votre société a -t-elle recours à des personnes en insertion professionnelle ? L’intégration d’exigences d’heures d’insertion est-elle envisageable selon vous pour l’accord-cadre envisagé ? |
| **Réponse :** |
|  |
| **Question :**Quelles pourraient être les actions en matière de développement durable et les engagements que votre société serait prête à prendre pour l’exécution des prestations de service ? |
| **Réponse :** |
|  |

|  |
| --- |
| **Question :**Quel(s) est (sont), à votre avis, le critère ou les critères de qualification professionnelle (certifications ou autres) adapté(s) à la sélection des candidatures ? |
| **Réponse :** |
| Il est envisagé de mettre en place un accord-cadre multi-attributaires à marchés subséquents dont les critères de jugement des offres pourraient être classiquement le prix et la valeur technique. |
| **Question :**Pouvez-vous nous indiquer, par retour d’expériences, les critères les plus utilisés pour ce type de marché (marché subséquent) et le délai minimal qui est généralement laissé pour la remise des offres (marché subséquent) ?  |
| **Réponse :** |
|  |
| **Question :**Avez-vous des sujétions à formuler sur les conditions d’interventions, tant en termes d’organisation que de responsabilité, à fixer au cahier des charges, et en particulier concernant l’accès aux locaux, les déplacements sur le réseau fluvial, les règles de travail ? |
| **Réponse :** |
|  |
| **Question :**Quels sont les matériels de travail numérique à mettre à disposition par le pouvoir adjudicateur ? |
| **Réponse :** |